

*Agnieszka Catek*  
Uniwersytet Jagielloński

## ANIMACJA WSPÓŁPRACY MIĘDZYSEKTOROWEJ W ZAKRESIE BUDOWANIA PODSTAW WOŁONTARIATU W MAŁOPOLSCE. ANALIZA PRZYPADKU „MAŁOPOLSKIEGO PROJEKTU «MIEĆ WYOBRAŹNIĘ MIŁOSIERDZIA»”

### Abstract

**Making inter-sector cooperation in building the foundation of volunteering in Malopolska. Case study of “Małopolski projekt «Mieć wyobraźnię miłosierdzia»”**

The article overviews inter-sector cooperation in building the foundation of volunteering. It is a case study of volunteering project conducted in Malopolska by local authorities. The project has been analyzed according to 4C Adil Najam’s model.

**Keywords:** inter-sector cooperation, volunteering, making cooperation, 4C model, Malopolska

### Streszczenie

Artykuł zawiera omówienie współpracy międzysektorowej w zakresie budowania podstaw wolontariatu. Jest to *case study* projektu wolontariackiego prowadzonego przez samorząd województwa w Małopolsce. Projekt został poddany analizie za pomocą modelu 4C Adila Najama.

**Słowa kluczowe:** współpraca międzysektorowa, animacja współpracy, wolontariat, model 4C, Małopolska

### Wstęp

Współpraca międzysektorowa jest nie tylko dobrą praktyką, ale również koniecznością, którą narzuca współczesna rzeczywistość w wielu obszarach, w tym również, a może przede wszystkim, w relacjach społecznych i gospodarczych. Coraz częściej, by osiągnąć zamierzone efekty lub poprawić realizację zadań, or-

ganizacje skłaniają się ku angażowaniu w swoje projekty partnerów z własnego i z pozostałych sektorów.

Niniejszy artykuł został poświęcony analizie przypadku „Małopolskiego projektu «Mieć wyobraźnię miłosierdzia» przygotowującego uczniów gimnazjów i szkół ponadgimnazjalnych do niesienia pomocy potrzebującym”. Przedsięwzięcie to jest realizowane w Małopolsce. Animatorem i inicjatorem projektu jest Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego. W projekt zaangażowane są bezpośrednio liczne instytucje związane z Kościołem katolickim (w tym reprezentujące trzeci sektor), inne instytucje z sektora publicznego, a także pośrednio organizacje z sektora prywatnego.

Projekt dotyczy budowania podstaw wolontariatu w Małopolsce, stąd też pierwsza część tekstu zostanie poświęcona właśnie zagadnieniu wolontariatu i jego znaczeniu dla nowoczesnego społeczeństwa. Następnie zostanie omówiony model 4C Adila Najama, przy pomocy którego zanalizowano zależności i rodzaje współpracy w ramach omawianego projektu. Model ten został wybrany do analizy ze względu na to, że umożliwia precyzyjne scharakteryzowanie relacji zachodzącej pomiędzy partnerami projektu, ze szczególnym uwzględnieniem ich celów i stosowanych do ich osiągnięcia strategii.

Kolejna część artykułu zostanie poświęcona samej analizie. Na podstawie materiałów źródłowych pozyskanych z Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego zostaną zidentyfikowane i omówione relacje pomiędzy poszczególnymi instytucjami partycypującymi w projekcie.

Krótkie podsumowanie tekstu poprzedzi próba krytycznej oceny funkcjonowania projektu pod kątem osiągnięcia wyznaczonych efektów, z uwzględnieniem jego pozytywnych i negatywnych aspektów.

## I. Wolontariat i jego znaczenie społeczne

Wolontariat jest bezcennym narzędziem w budowaniu kapitału społecznego. Dzięki działalności wolontariackiej wzrasta aktywność społeczna [Nowak, 2008], i to w bardzo wielu dziedzinach życia. Współczesny wolontariat to zdecydowanie więcej niż najbardziej z tą działalnością kojarzona pomoc osobom wykluczonym, chorym i ubogim. To również wolontariat sportowy, pracowniczy czy polityczny. Motywy podejmowania wolontariatu również mogą być bardzo różne i wykraczają poza pobudki altruistyczne. Mogą to być bowiem działania nastawione na realizację konkretnego celu lub zadania, na zaspokojenie własnych potrzeb czy też zdobycie doświadczenia w pracy. W kontekście społecznym kwestia wolontariatu jest więc bardzo istotna. Przede wszystkim dlatego, że pozwala na rozwiązanie wielu problemów na zasadzie subsydiarności [Kozak, Pyszkowski, Szewczyk, 2000], na najniższym poziomie, w środowisku lokalnym lub w najmniejszej komórce organizacyjnej danej instytucji. Dzięki temu można np. zaradzić tak powszechnym bolączkom, jak niedostatek personelu w domach pomocy społecznej, hospicjach czy świetlicach środowiskowych, albo brak za-

sobów ludzkich przy realizacji większego projektu lub też po prostu wzmożonej pracy w przedsiębiorstwie [Jordan, Ochman, 1997].

Według definicji, wolontariat to dobrowolna, bezpłatna, świadoma praca na rzecz innych lub całego społeczeństwa, wykraczająca poza związki rodzinno-koleżeńsko-przyjacielskie [<http://www.wolontariat.edu.pl>, dostęp: 20.05.2011]. Dzięki swemu wymiarowi społecznemu wolontariat nierozzerwalnie związany jest z aktywnością obywatelską. Wolontariusze funkcjonujący w rozmaitych społecznościach i branżach są dla swoich środowisk nieocenioną pomocą i wsparciem, które niejednokrotnie pozwala na efektywne i ekonomiczne zaspokajanie ich potrzeb. Z drugiej zaś strony daje zaangażowanym wolontariuszom bezcenne doświadczenie i możliwość zdobycia konkretnych umiejętności oraz kształtowania własnej kreatywności, przedsiębiorczości i proaktywności.

O tym, jak ważny jest wolontariat dla nowoczesnych społeczeństw, świadczy też zainteresowanie tą tematyką Komisji Europejskiej, która ustanowiła rok 2011 Europejskim Rokiem Wolontariatu [<http://europa.eu/volunteering/pl/home2>; <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/10/1640&format=HTML&aged=0&language=PL&guiLanguage=en>, dostęp: 20.05.2011]. W ramach jego obchodów zorganizowano Tour Europejskiego Roku Wolontariatu. Polegał on na tym, że w każdej ze stolic państw Unii Europejskiej organizowano dwutygodniowe prezentacje krajowych wolontariatów w różnych dziedzinach. Dni prezentacji były tematyczne, poświęcone m.in. wolontariatom: młodzieżowemu, medycznemu, internetowemu, kulturalnemu, ratowniczymu, międzynarodowemu i sportowemu. W Warszawie w ramach Tour odbywającego się w dniach 1–14 września 2011 roku prezentowały się polskie wolontariaty [<http://erw2011.gov.pl/pl/strony/tour>, dostęp: 18.09.2012]. Tour był okazją do wymiany doświadczeń i dobrych praktyk pomiędzy różnymi grupami wolontariackimi, zarówno z kraju, jak i z zagranicy. Wprawdzie wolontariaty, które były prezentowane w czasie Europejskiego Roku Wolontariatu, reprezentowały Polskę jako członka Unii Europejskiej, ale jednocześnie reprezentowały też środowiska lokalne i regionalne, w których funkcjonują.

Wolontariat jest coraz częściej postrzegany nie tylko jako sposób na rozwiązanie doraźnych problemów organizacji korzystających z pracy i zaangażowania wolontariuszy, ale jest również traktowany jako narzędzie budowania kapitału społecznego. Podobnie jak w przypadku społeczeństwa obywatelskiego czy dojrzalej demokracji, budowanie kapitału społecznego jest działaniem długofalowym, na którego efekty trzeba czekać wiele lat. Niemniej, jak wskazują doświadczenia krajów, w których wolontariat ma znacznie dłuższe tradycje i jest bardziej rozwinięty, jest to niezwykle skuteczne narzędzie [<http://www.wolontariat.org.pl/repository/Wolontariat%20na%20swiecie/Biuletyn%20Wolontariat%20w%20%20Europie/WOLONTARIAT%20W%20BELGII.pdf>; <http://www.wolontariat.org.pl/repository/Wolontariat%20na%20swiecie/Biuletyn%20Wolontariat%20w%20%20Europie/WOLONTARIAT%20W%20NIEMCZACH.pdf>, dostęp: 18.09.2012].

Mimo pozytywnych doświadczeń innych krajów, w których już są widoczne efekty budowania kapitału społecznego za pomocą wolontariatu, polski wolontariat ciągle jest daleki od ideału. Badania prowadzone przez SMG/KRC na

zlecenie Centrum Wolontariatu w Warszawie oraz Stowarzyszenie Klon/Jawor wskazują, że liczba dorosłych Polaków wolontariuszy, po chwilowej wyższej w 2005 roku (23,2%), w 2008 spadła do 11,3% [<http://www.wolontariat.org.pl/strona.php?p=90>, dostęp: 18.09.2012]. Jest to bardzo duży spadek, w dodatku wbrew ogólnej tendencji do wzrostu liczby osób zaangażowanych w wolontariat w Europie. W badaniach zaangażowania Polaków w działalność różnego rodzaju organizacji (nie tylko zajmujących się wolontariatem, ale również sportem czy kulturą) tylko 22% osób potwierdziło tego rodzaju aktywność, co lokuje Polskę na 20. miejscu wśród 32 badanych krajów [Przewłocka, 2010: 12]. Dane te wydają się dość niepokojące, stąd nie dziwi szczególne zaangażowanie Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej w działania na rzecz promocji i rozwoju wolontariatu, które trwają również po zakończeniu Europejskiego Roku Wolontariatu. Jednak najbardziej skuteczna jest budowa wolontariatu w środowiskach lokalnych [Nowak, 2008], dlatego też przedmiotem niniejszego artykułu jest właśnie projekt wolontariacki animowany przez samorząd.

W Małopolsce wolontariat jest elementem długofalowej „Strategii rozwoju Województwa Małopolskiego na lata 2007–2013”. Zapis dotyczący tego rodzaju działalności został zawarty w Obszarze V, dotyczącym spójności wewnątrzregionalnej. W ramach zadań określanych jako wsparcie działań wychowawczych szkoły Samorząd Województwa Małopolskiego realizuje dotyczący wolontariatu „Małopolski projekt «Mieć wyobraźnię miłosierdzia» przygotowujący uczniów gimnazjów i szkół ponadgimnazjalnych do niesienia pomocy potrzebującym” (dalej jako MP MWM). Głównym obszarem koncentracji działań młodzieży zaangażowanej w projekt jest wsparcie pomocy społecznej [Siudem, 2008]. Projekt jest rozbudowany i w jego prowadzeniu bierze udział wiele instytucji. Natomiast Samorząd Województwa Małopolskiego jest animatorem współpracy pomiędzy wszystkimi podmiotami mającymi znaczenie dla realizacji projektu.

## 2. Model 4C

Adil Najam opracował tzw. model 4C [Najam, 2000] prezentujący sposób współpracy sektora publicznego i niepublicznego. Według Najama możliwe są cztery rodzaje wspomnianej współpracy: kooperacja (*cooperation*), kooptacja (*co-optation*), komplementarność (*complementarity*) i konfrontacja (*confrontation*). Każdy rodzaj to określona kombinacja strategii i celów charakterystycznych dla poszczególnych rodzajów współpracy [Noworól, 2011].

Kiedy cele i strategie współpracujących instytucji są podobne, dochodzi do kooperacji (*cooperation*), która jest spotykanym modelem współpracy międzysektorowej. Żaden z partnerów nie musi się czuć zagrożony bądź niepewny, gdyż wszyscy dążą do osiągnięcia tożsamyh efektów podobnymi środkami.

W sytuacji, gdy cele są podobne, a strategie niepodobne, mamy do czynienia z komplementarnością (*complementarity*), która jest dominującym typem współ-

pracy. W toku współpracy działania partnerów uzupełniają się, co prowadzi do osiągnięcia zbliżonych efektów.

Gdy cele są niepodobne, ale podobne są strategie, dochodzi do kooptacji (*co-optation*), która bywa traktowana jako uboczny efekt sukcesu. Partnerzy dążą do różnych celów, ale poszukują ich przy pomocy podobnych strategii.

W przypadku, kiedy zarówno cele, jak i strategie są niepodobne, dochodzi do konfrontacji (*confrontation*), która jest unikana, jeśli tylko jest to możliwe. Poza modelem 4C w koncepcji Najama występuje również niezaangażowanie (*nonengagement*), które w praktyce oznacza brak relacji między podmiotami [Leś, 2010].

Opisany powyżej model 4C może z powodzeniem posłużyć jako narzędzie do badania współpracy międzysektorowej, stąd też przy jego pomocy została przeanalizowana animacja współpracy międzysektorowej w ramach MP MWM.

### 3. „Małopolski projekt «Mieć wyobraźnię miłosierdzia» przygotowujący uczniów gimnazjów i szkół ponadgimnazjalnych do niesienia pomocy potrzebującym”

MP MWM jest realizowany jako jeden z projektów edukacyjno-wychowawczych prowadzonych w ramach zadania: wsparcie działań wychowawczych szkoły. Pierwsza edycja projektu miała miejsce w 2007 roku. Według informacji podawanych przez animatora projektu powstała ona jako twórcza interpretacja apelu Jana Pawła II o „wyobraźnię miłosierdzia”. Był to pomysł na „żywy pomnik” Papieża opracowany przez Samorząd Województwa Małopolskiego. Jego głównymi celami są niezmiennie od 2007 roku: budowanie trwałych podstaw wolontariatu w Małopolsce oraz kreowanie postaw przedsiębiorczych i aktywności obywatelskiej wśród młodzieży.

MP MWM ma swoich adresatów bezpośrednich, do których należą uczniowie szkół gimnazjalnych i ponadgimnazjalnych Województwa Małopolskiego, liderzy młodzieżowi oraz nauczyciele ze szkół gimnazjalnych i ponadgimnazjalnych Małopolski. Wyżej wymienione grupy są głównymi beneficjentami działań animowanych przez Samorząd Województwa Małopolskiego. Natomiast za pośrednictwem adresatów bezpośrednich MP MWM dociera też do innych grup, określanych jako adresaci pośredni. Są to: potrzebujący w Małopolsce (ze szczególnych uwzględnieniem osób w najbliższym otoczeniu adresatów bezpośrednich), ludzie dotknięci klęskami żywiołowymi bądź innymi wypadkami losowymi, zarówno w Małopolsce, jak i na obszarze kraju, a także poza jego granicami, potrzebujący z najuboższych rejonów świata (wolontariat misyjny, adopcja na odległość). Do pośrednich adresatów zaliczyć można także organizacje pożytku publicznego, które dzięki projektowi zyskują wolontariuszy i zwiększają zasięg swoich akcji, a także instytucje publiczne zajmujące się wsparciem osób potrzebujących, takie jak gminne i miejskie ośrodki pomocy społecznej.

Projekt jest realizowany w rocznych edycjach, które mają kilka etapów. Pierwszym jest przygotowanie uchwały – regulaminu MP MWM, która musi zostać podjęta przez Zarząd Województwa Małopolskiego. Po jej podjęciu na stronach internetowych Samorządu Województwa oraz partnerów projektu jest ogłaszana kolejna jego edycja. Od tego momentu szkoły mogą składać deklaracje udziału w projekcie. Następnie w zgłoszonej szkole nauczyciel lub nauczyciele, którzy podjęli się koordynowania projektu w swojej placówce, tworzą szkolny zespół wolontariuszy liczący do 20 osób (w przypadku części beneficjentów nie są to grupy tworzone jedynie na potrzeby projektu, lecz funkcjonujące już wcześniej). Wraz z zespołem, na podstawie rozpoznania lokalnej sytuacji, opracowują projekt działań wolontariackich w swoim środowisku i przesyłają go do jednostki koordynującej MP MWM, czyli do Wydziału Edukacji i Nauki w Departamencie Edukacji, Kultury i Dziedzictwa Narodowego Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego. Następnie zgodnie z opracowanym przez szkolny zespół harmonogramem projekt jest realizowany. W czasie działań animator współpracy wraz z partnerami wspiera działania zespołów szkolnych, organizując m.in. warsztaty, przygotowując i udoskonalać materiały szkoleniowe. Pod koniec roku kalendarzowego zespoły szkolne składają sprawozdania z przeprowadzonych działań. Sprawozdania te są oceniane przez grupy ekspertów, którzy wybierają zespoły szkolne mogące przedstawić swoją działalność w formie prezentacji artystycznych w czasie przeglądów rejonowych organizowanych w Krakowie, Tarnowie, Nowym Sączu, Nowym Targu i Wadowicach. Wówczas też wszyscy uczestnicy MP MWM otrzymują drobne upominki od Samorządu Województwa Małopolskiego. Każda edycja projektu kończy się uroczystym podsumowaniem, w czasie którego swoje działania prezentują najbardziej skuteczne zespoły szkolne. Jest to także okazja do przedstawienia całościowych efektów osiągniętych przez wszystkich uczestników MP MWM.

Projekt w kwestii założeń nie zmienił się od 2007 roku. Natomiast wprowadzono drobne zmiany mające na celu poprawę jego skuteczności i efektywności. Z biegiem lat organizatorzy odeszli od konkursowej formuły na rzecz faktycznego wolontariatu – początkowo kilka najbardziej skutecznych zespołów wyjechało na wycieczkę-pielgrzymkę do Rzymu. Poza tym wprowadzili nowe formy doksztalcania uczestników (specjalne warsztaty tylko dla nauczycieli-opiekunów, dodatkowe materiały szkoleniowe dotyczące pracy wolontariuszy pozyskane od Centrum Wolontariatu z Warszawy).

Według statystyk Wydziału Edukacji i Nauki od 2007 roku stale rosła liczba szkół, a tym samym i młodzieży, angażujących się w projekt. W samej tylko IV edycji wzięło udział ponad 4000 uczestników, którym udało się dotrzeć z pomocą do prawie 12 000 osób potrzebujących. Ponadto wiele zespołów systematycznie uczestniczy w MP MWM i działa stale w swoim środowisku lokalnym. W praktyce oznacza to, że główne założenia projektu stają się rzeczywistością i w małopolskich szkołach – zarówno tych w miastach, jak i w mniejszych miejscowościach – tworzą się podstawy dla działania szkolnych kół wolontariatu.

#### 4. Współpraca międzysektorowa w ramach „Małopolskiego projektu «Mieć wyobraźnię miłosierdzia» przygotowującego uczniów gimnazjów i szkół ponagimnazjalnych do niesienia pomocy potrzebującym”

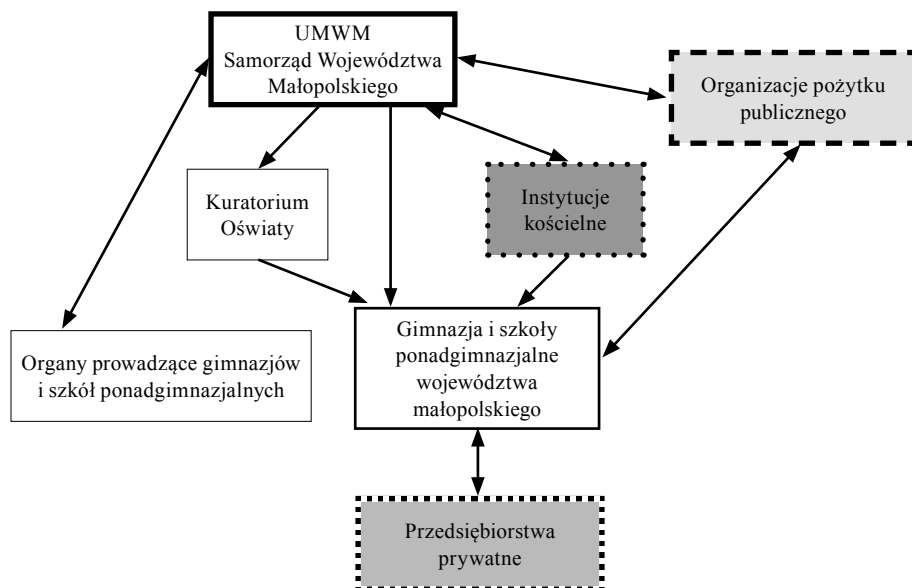
Animatorem współpracy międzysektorowej w ramach MP MWM jest Samorząd Województwa Małopolskiego, a ściślej Zespół ds. Rozwoju Kapitału Intelktualnego w Wydziale Edukacji i Nauki Departamentu Edukacji, Kultury i Dziedzictwa Narodowego Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego.

W regulaminie projektu Samorząd Województwa Małopolskiego jest określony jako organizator, realizatorem zaś jest Departament Edukacji, Kultury i Dziedzictwa Narodowego. Oprócz tego w uchwale powołującej projekt funkcjonują współorganizatorzy, a wśród nich: Kuratorium Oświaty w Krakowie, Wydział Duszpasterstwa Dzieci i Młodzieży Kurii Archidiecezjalnej w Krakowie, Wydział Duszpasterstwa Dzieci i Młodzieży Kurii Diecezjalnej w Tarnowie, Małopolskie Centrum Doskonalenia Zawodowego, Instytut Dialogu Międzykulturowego im. Jana Pawła II w Krakowie (od 2011 roku). Wszystkie te instytucje, a także agendy zamiejscowe Urzędu Marszałkowskiego w Oświęcimiu, Tarnowie i Nowym Sączu oraz delegatury Kuratorium Oświaty w Wadowicach, Tarnowie, Nowym Targu i Nowym Sączu mają swoich przedstawicieli w Komitecie Organizacyjnym MP MWM. Komitet Organizacyjny w dużym stopniu ma charakter honorowy, jest powoływany w uchwale, spotyka się kilka razy do roku. Ma funkcję doradczą i monitorującą.

Regulamin zawiera też grupę organizacji określanych jako instytucje wspomagające. Są to przede wszystkim organizacje pożytku publicznego związane z Kościołem katolickim, w tym: Caritas Archidiecezji Krakowskiej, Caritas Diecezji Tarnowskiej, Stowarzyszenie „Siemacha” w Krakowie, Towarzystwo Przyjaciół Chorych Hospicjum św. Łazarza w Krakowie, Wolontariat św. Eliasza w Krakowie, Stowarzyszenie „Wiosna” w Krakowie. W tej grupie znajdują się też organy prowadzące szkół, czyli głównie jednostki samorządowe, gminy (odpowiadają za gimnazja), starostwa (odpowiadają za szkoły ponadgimnazjalne), województwo (nadzoruje kilka jednostek kształcących młodzież po gimnazjum oraz dwa młodzieżowe ośrodki wychowawcze, które biorą udział w projekcie), a także firmy, stowarzyszenia, osoby prywatne oraz zakony.

Poszczególni partnerzy angażujący się w projekt współpracują ze sobą w różnych konfiguracjach. Charakter ich współpracy też bywa różny. Każda z instytucji realizuje swoje interesy w ramach MP MWM. Zależności obrazuje rysunek 1.

Instytucje w ramach z linii ciągłych należą do sektora publicznego. W ramce pogrubionej znajduje się animator współpracy międzysektorowej. W środku schematu znalazły się szkoły, będące podmiotem, na który nakierowane są działania wszystkich instytucji. W ramce z linii przerywanych znalazły się organizacje pożytku publicznego, które nie zostały rozdzielone na poszczególne instytucje, gdyż wszystkie one mają podobny charakter i podobne cele. W ramce z kwadracików zaznaczono przedsiębiorstwa prywatne, których również nie wy-



Rysunek 1. Schemat współpracy w MP MWM

Źródło: opracowanie własne.

odrębniono na jednostki szczegółowe, ze względu na ich dużą liczbę. W ramce z kropek znalazły się organizacje i instytucje kościelne, które pełnią istotną rolę w MP MWM.

Liczba pracowników Zespołu ds. Rozwoju Kapitału Intelktualnego jest niewystarczająca dla realizacji wszystkich formalnych etapów projektów, to znaczy m.in. do organizacji przetargów i sporządzania umów, dlatego konieczne jest delegowanie części zadań na jednostkę podległą Urzędowi Marszałkowskiemu Województwa Małopolskiego (UMWM). Do roku 2010 taką jednostką było Małopolskie Centrum Doskonalenia Nauczycieli. Zaś obecnie jest to Instytut Dialogu Międzykulturowego im. Jana Pawła II w Krakowie (organizacja powołana przez Miasto Kraków, UMWM oraz Centrum Jana Pawła II „Nie lękajcie się!”). Instytut, działając w projekcie, nie realizuje własnych celów, ale cele jednostki, w której skład wchodzi, czyli Centrum Jana Pawła II „Nie lękajcie się!”, które to Centrum dzięki projektowi ma okazję pozyskać osoby do działania w swoich strukturach, w nowej siedzibie w Łagiewnikach. Środkiem, który wykorzystuje Wydział Edukacji i Nauki do realizacji swojego celu, jest po prostu nadrzędność w stosunku do Instytutu Dialogu Międzykulturowego im. Jana Pawła II. Natomiast Instytut realizuje swój cel przez włączanie Centrum w działania związane z projektem. Ze względu na sytuację podległości relacja UMWM – Instytut Dialogu Międzykulturowego im. Jana Pawła II nie została zanalizowana za pomocą modelu 4C Adila Najama. Podobnie zresztą w badanie nie włączono relacji UMWM – Małopolskie Centrum Doskonalenia Nauczycieli,



gdyż także jest to jednostka podległa Samorządowi Województwa. W tym miejscu warto również nadmienić, iż w schemacie nie wyodrębniono agend Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego, które potraktowano jako jego integralną część. Delegatury Kuratorium Oświaty także uznano za element jednostki głównej. Natomiast wszystkie pozostałe pary partnerów projektu zostały przebadane przy pomocy modelu 4C, z podziałem na poszczególne rodzaje współpracy.

Charakter relacji i cele organizacji zaangażowanych w projekt zostały określone na podstawie analizy materiałów UMWM, w tym: uchwał powołujących projekt w poszczególnych latach, regulaminów projektu na kolejne edycje, danych statystycznych za poszczególne lata projektu, listy beneficjentów bezpośrednich oraz ich projektów i sprawozdań.

#### 4.1. Kooperacja

W projekcie największe znaczenie wśród partnerów mają instytucje kościelne. Wśród nich dokonano rozdziału na dwie grupy. Pierwszą z nich reprezentuje Wydział Duszpasterstwa Dzieci i Młodzieży Kurii Archidiecezjalnej w Krakowie oraz Wydział Duszpasterstwa Dzieci i Młodzieży (dalej jako: WDDiM) Kurii Diecezjalnej w Tarnowie. Są to jednostki odpowiadające za katechizację dzieci i młodzieży w szkołach na terenie diecezji. W drugiej grupie jest Instytut Dialogu Międzykulturowego im. Jana Pawła II w Krakowie, który jako specyficzna jednostka powołana przez Samorząd Województwa, Miasto Kraków oraz Centrum Jana Pawła II „Nie lękajcie się!”, jak już wspomniano, nie podlega analizie przy pomocy modelu 4C.

Wydział Edukacji i Nauki, podejmując współpracę z WDDiM w Krakowie i w Tarnowie realizuje cel, którym jest pozyskanie nauczycieli katechetów (najczęściej to właśnie katecheci zajmują się grupą, rzadziej psychologzy i pedagodzy szkolni oraz nauczyciele przedmiotowi), którzy podejmą się opieki nad powstającymi szkolnymi kołami wolontariatu. Cel ten jest podobny do tego, do którego dążą Wydziały Duszpasterstwa, w których interesie jest aktywizacja podlegających im katechetów. Środki stosowane do realizacji celu są bardzo podobne, wręcz jest to zwielokrotnienie jednej metody. To znaczy: ten sam komunikat, który jest wysyłany przez pracowników Wydziału Edukacji i Nauki do szkół województwa małopolskiego, następnie zostaje powtórzony przez WDDiM w Krakowie i Tarnowie, z tym że jest on wysyłany bezpośrednio do katechetów. Tej samej treści informacja jest też umieszczana na stronach internetowych Samorządu Województwa i WDDiM.

Na podobnych zasadach, jak z WDDiM, Wydział Edukacji i Nauki współpracuje z Kuratorium Oświaty i jego delegaturami w Tarnowie, Wadowicach, Nowym Sączu i Nowym Targu. Tutaj również cele są zbieżne, ale dotyczą nauczycieli w ogólności, a nie tylko katechetów. Realizowane są też w ten sam sposób, to znaczy przez zwielokrotnienie przekazu UMWM, zarówno kierowanego bezpośrednio do szkół, jak i tego w formie informacji zamieszczonej w aktualnościach na stronie Kuratorium Oświaty.

## 4.2. Komplementarność

Kooperacja w MP MWM ma miejsce w przypadku współpracy Wydziału Edukacji, Kultury i Dziedzictwa Narodowego Urzędu Marszałowskiego Województwa Małopolskiego (EK) ze szkołami gimnazjalnymi i ponadgimnazjalnymi województwa małopolskiego. Tutaj celem Samorządu jest budowanie trwałych podstaw wolontariatu w małopolskich szkołach, czyli ostatecznie stale funkcjonujących szkolnych kół wolontariatu. Natomiast szkoły, w których działają wolontariusze, mają na celu ich zgrupowanie i skoordynowanie działań, szczególnie że wolontariat jest aktywnością punktowaną przez system oświaty. Strategie są różne. To znaczy szkoły skupiają grupę wolontariuszy, przystępując do MP MWM i realizując poszczególne jego etapy. Natomiast Samorząd osiąga swój cel poprzez wspieranie działań szkół, to znaczy organizację warsztatów czy dostarczenie materiałów szkoleniowych.

Komplementarność ma też miejsce w przypadku współpracy szkół z organizacjami pożytku publicznego. Celem NGOs jest pozyskanie wolontariuszy do pracy i poszerzenie zakresu swoich działań. Udaje się to osiągnąć dzięki zaproszeniu do współpracy przy realizacji akcji charytatywnych wolontariuszy zaangażowanych w projekt. Z kolei celem szkół jest zyskanie profesjonalnej pomocy przy tworzeniu zrębów kół wolontariatu oraz potencjalnych, gotowych obszarów do działania, bez konieczności ich samodzielnego poszukiwania. Szkoły realizują te cele poprzez nawiązanie współpracy z NGOs i udział w organizowanych przez nie szkoleniach, akcjach doraźnych i stałej działalności.

W przypadku komplementarnej współpracy Wydziału Edukacji i Nauki z organizacjami pożytku publicznego celem animatora jest pozyskanie profesjonalnej kadry, która będzie wsparciem merytorycznym w realizacji projektów, szczególnie przy organizacji warsztatów szkoleniowych. Cel ten jest realizowany przez włączenie NGOs w projekt jako instytucji wspomagających. Natomiast w tym przypadku celami organizacji pożytku publicznego, podobnie jak w przypadku bezpośredniej współpracy ze szkołami, jest pozyskanie wolontariuszy i poszerzenie zakresu własnych akcji. Jest to realizowane przez przygotowanie dla uczestników MP MWM materiałów szkoleniowych i profesjonalnych warsztatów, które stają się okazją do spotkania zainteresowanych partnerów i nawiązania trwałej relacji.

Współpraca Wydziału Edukacji i Nauki z organami prowadzącymi szkoły też odbywa się na zasadzie komplementarności. Celem animatora współpracy jest zwielokrotnienie przekazu i dotarcie do większej liczby szkół. Stąd też podobny przekaz jak do szkół, bezpośrednio z zaproszeniem i zachętą do udziału w projekcie, jest kierowany do organów prowadzących. Natomiast organy prowadzące, angażując się w promowanie projektu, docelowo zyskują odciążenie własnych placówek zajmujących się pomocą społeczną, takich jak gminne czy miejskie ośrodki pomocy społecznej.

## 4.3. Kooptacja

Do kooptacji dochodzi w przypadku nawiązywania współpracy szkół biorących udział w MP MWM z prywatnymi przedsiębiorstwami. Jest to niezamierzony skutek projektu. Szkolne koła wolontariatu, chcąc pozyskać fundusze na swoje

akcje lub też wkład rzeczowy, zwracają się do firm, szczególnie ze swojej okolicy, z prośbą o wsparcie. Natomiast firmy, do których zwrócą się szkoły, odpowiadając na ich prośbę, mogą m.in. poprawić swój PR w najbliższym otoczeniu. W ten sposób w projekt angażują się przedsiębiorstwa różnej wielkości i rozmaitych branż, począwszy od niewielkich sklepów wielobranżowych, poprzez wyspecjalizowane zakłady produkcyjne, a na największych małopolskich pracodawcach kończąc. Kilku szkołom udało się zaangażować w swój projekt tak dużego producenta, jak Bahlsten, który chętnie przekazuje młodym wolontariuszom swoje wyroby.

#### 4.4. Konfrontacja

Konfrontacja nie występuje w MP MWM ze względu na charakter działań podejmowanych w ramach projektu, które dotyczą przede wszystkim wolontariatu oraz obszarów edukacji i wychowania.

### 5. Pozytywne i negatywne aspekty projektu

W toku analizy stopniowo wyłoniły się wady i zalety projektu. Najbardziej widocznym i oczywistym problemem wymagającym przemyślenia i dyskusji jest bardzo szerokie zaangażowanie instytucji kościelnych w jego realizację. Zważywszy na to, że jest to inicjatywa prowadzona przez Samorząd Województwa ze środków publicznych, dysproporcja w relacji organizacji powiązanych z Kościołem katolickim w stosunku do organizacji świeckich jest aż nazbyt wyrazista. Wprawdzie Kościół katolicki i organizacje z trzeciego sektora z nim powiązane zajmują się pomocą potrzebującym i szeroko propagują wolontariat, niemniej wskazane byłoby zachowanie zdrowej proporcji i zaangażowanie w projekt więcej organizacji o świeckim charakterze, których w Małopolsce jest wiele.

Brak neutralności światopoglądowej i religijnej jest szczególnie widoczny w projektach szkolnych zespołów oraz w prezentacjach artystycznych podsumowujących roczne działanie wolontariuszy, zwykle mniej lub bardziej dotyczą one spraw związanych z Kościołem. Dodatkowo imprezy towarzyszące projektowi również mają charakter religijny. Na przykład w czerwcu 2011 roku na błoniach w Łagiewnikach odbyło się święto wolontariuszy, któremu towarzyszyła uroczysta msza święta z wniesieniem relikwii Jana Pawła II do nowo wybudowanej kaplicy w Centrum Jana Pawła II „Nie lękajcie się!”. Po głównych uroczystościach młodzież zaangażowana w projekt mogła wziąć udział w koncercie katolickich wykonawców. Generalnie obecność w projekcie młodzieży katolickiej jest zupełnie naturalna. Należałoby się jednak zastanowić, czy taki charakter projektu nie powoduje, że traci on potencjalnych beneficjentów niezwiązanych lub nie tak silnie związanych z katolicyzmem. Wydaje się, że dobrym rozwiązaniem byłoby pozostawienie aktywności wolontariackiej organizacji bliskich Kościołowi katolickiemu im samym, bo nie można im odmówić, że działają bardzo spraw-

nie, o czym świadczy chociażby aktywność Stowarzyszenia „Wiosna” czy też Hospicjum im. św. Łazarza. Tymczasem, skupiając się na marginalizowanym w projekcie wolontariacie świeckim, można by zyskać większą liczbę beneficjentów, a tym samym działać na szerszą skalę, nie ograniczając się tylko do wolontariatu w obszarze pomocy społecznej.

Problemy opisane powyżej stanowią poważny zarzut wobec projektu, niemniej ma on również swoje zalety. Po pierwsze, sama koncepcja budowania szkolnych kół wolontariatu jest ze wszech miar pozytywnym zjawiskiem i należałoby ten projekt kontynuować, a być może nawet rozszerzyć na jeszcze młodszych uczestników.

Po drugie, jak widać z wcześniejszej analizy, w ramach projektu, mimo jego mankamentów, udało się doprowadzić do skutecznej współpracy organizacji z trzech różnych sektorów. Przy czym szczególnie cenna wydaje się odkryta jako uboczny skutek sukcesu kooptacja szkolnych zespołów wolontariackich z prywatnymi przedsiębiorcami. Doraźnym efektem tego rodzaju działań jest realizacja wyznaczonych w harmonogramie zadań ze wsparciem rzeczowym bądź finansowym sponsorów. Jednak długofalowo ma to ogromne znaczenia dla wykształcania w młodzieży zaangażowanej w projekt postawy proaktywności, przedsiębiorczości i kreatywności w działaniu.

Ważnym skutkiem projektu jest również integracja i aktywizacja środowisk lokalnych, która korzystnie wpływa na ich rozwój. Dodatkowo po kilku latach funkcjonowania MP MWM widać, że w dużej części założenie budowania podstaw wolontariatu w małopolskich gimnazjach i szkołach ponadgimnazjalnych się powiodło. Świadczy o tym fakt, że w kolejnych latach w projekcie partycypują zespoły wolontariuszy w podobnym składzie pod kierunkiem tych samych opiekunów. Co więcej, w wielu przypadkach młodzież przechodząca z gimnazjum do kolejnej szkoły również w nowym miejscu angażuje się w działalność wolontariacką.

## Podsumowanie

Sieć powiązań między partnerami projektu wygląda na skomplikowaną, natomiast analiza przy pomocy modelu 4C ujawnia, że w rzeczywistości jest ona dość prosta. Aż trzy grupy partnerów realizują swój cel, jedynie zwielokrotniając przekaz otrzymany od animatora projektu. Bezpośrednim efektem tych działań jest dotarcie do jak największej liczby potencjalnie zainteresowanych udziałem w projekcie.

Natomiast w rzeczywistym tworzeniu podstaw wolontariatu najbardziej istotna pozostaje triada: UMWM, szkoły i organizacje pożytku publicznego. Wydział Edukacji i Nauki animuje współpracę pomiędzy szkołami a NGOs, kreując obszar do wspólnych spotkań i docelowo do współpracy. *De facto* to jednak uczniowie wraz z nauczycielami z małopolskich gimnazjów i szkół ponadgimnazjalnych w relacji z pracownikami organizacji pożytku publicznego bezpośrednio budują

zręby wolontariatu w regionie. W szkołach zawiera się bowiem kapitał ludzki niezbędny do tworzenia nowych struktur, zaś organizacje pożytku publicznego posiadają swego rodzaju *know-how*, którym chętnie się dzielą, o ile ich zaangażowanie przekłada się na pozyskiwanie nowych wolontariuszy do własnych działań.

Założenia MP MWM wydają się jak najbardziej pozytywne, natomiast wątpliwości – jak wspomniano powyżej – budzi duże zaangażowanie Kościoła katolickiego w budowanie tego projektu. Sama jego nazwa, będąca cytatem zaczerpniętym z homilii Jana Pawła II, nie jest neutralna. Chociaż projekt jest adresowany do gimnazjów i szkół ponagimnazjalnych województwa małopolskiego, jego bezpośrednie skojarzenie z Kościołem katolickim ogranicza krąg adresatów projektu do młodzieży katolickiej lub uczniów szkół katolickich. Faktycznie tak się dzieje, gdyż duża część szkół biorących udział w MP MWM to szkoły im. Jana Pawła II, innych patronów spośród osób ściśle związanych z Kościołem lub po prostu są to szkoły katolickie z założenia. Z drugiej jednak strony, Kościół katolicki w sposób nieodłączny wiąże się z działalnością charytatywną i filantropijną, która wygenerowała powstanie wielu organizacji pożytku publicznego zajmujących się wolontariatem. Wydaje się jednak, że projekt mógłby zyskać więcej zwolenników, gdyby był bardziej neutralny światopoglądowo, co, jak już wspomniano, można by uzyskać poprzez włączenie w poczet organizacji wspomagających NGOs o świeckim charakterze.

## Literatura

- Jordan P., Ochman M. (1997), *Wolontariusze – źródłem siły organizacji*, Biuro Obsługi Ruchu Inicjatyw Samopomocowych BORIS, Warszawa.
- Kozak M., Pyszkowski A., Szewczyk R. (2000), *Słownik rozwoju regionalnego*, Polska Agencja Rozwoju Regionalnego, Warszawa.
- Leś E. (2010), *Analiza porównawcza modeli współpracy administracji publicznej z organizacjami not for profit w wybranych państwach Unii Europejskiej*. Ekspertyza, Collegium Civitas, Warszawa.
- Materiały Wydziału Edukacji i Nauki Departamentu Edukacji, Kultury i Dziedzictwa Narodowego Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego (Regulaminy „Małopolskiego projektu «Mieć wyobraźnię miłosierdzia»...” z poszczególnych lat, statystyki projektu za poszczególne lata, podsumowania projektu za poszczególne lata, projekty i sprawozdania uczestników, wykaz szkół biorących udział w projekcie).
- Najam A. (2000), *The Four C's Government Third Sector-Government Relations*, „Nonprofit Management and Leadership”, nr 10, s. 375–396.
- Nowak J. (2008), *Potencjał aktywności społecznej w procesie przemian środowiska lokalnego*, „Zeszyty Naukowe”, nr 1, s. 109–119.
- Noworól A. (2011), *Animowanie współpracy międzysektorowej jako instrument rozwoju lokalnego i regionalnego*, „Optimum. Studia Ekonomiczne”, nr 3(51), s. 54–61.
- Przewłocka J. (2010), *Zaangażowanie społeczne Polaków w roku 2010: wolontariat, filantropia, 1%. Raport z badań*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa.
- Siudem I. (2008), *Wolontariat jako wsparcie pomocy społecznej*. [w:] *Poradnik dla pracowników socjalnych*, Miejskie Centrum Pomocy Rodzinie w Zamościu, Zamość.

- <http://erw2011.gov.pl/pl/strony/tour> (dostęp: 18.09.2012).
- <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/10/1640&format=HTML&aged=0&language=PL&guiLanguage=en> (dostęp: 20.05.2011).
- <http://europa.eu/volunteering/pl/home2> (dostęp: 20.05.2011).
- <http://www.wolontariat.edu.pl> (dostęp: 20.05.2011).
- <http://www.wolontariat.org.pl/strona.php?p=90> (dostęp: 18.09.2012).
- Strategia rozwoju Województwa Małopolskiego na lata 2007–2013, <http://www.malopolskie.pl/RozwojRegionalny/Diagnoza/> (dostęp: 20.05.2011).
- Uchwała Nr 433/11 Zarządu Województwa Małopolskiego z dnia 14 kwietnia 2011 r., <http://www.malopolskie.pl/Pliki/2012/REGULAMIN-2012-MWM6ed-red.pdf> (dostęp: 20.05.2011).
- Wolontariat w Belgii*, <http://www.wolontariat.org.pl/repository/Wolontariat%20na%20swiecie/Biuletyn%20Wolontariat%20w%20%20Europie/WOLONTARIAT%20W%20BELGII.pdf> (dostęp: 18.09.2012).
- Wolontariat w Niemczech*, <http://www.wolontariat.org.pl/repository/Wolontariat%20na%20swiecie/Biuletyn%20Wolontariat%20w%20%20Europie/WOLONTARIAT%20W%20NIEMCZECH.pdf> (dostęp: 18.09.2012).